

ارتقای کارآفرینی؛ تحلیلی بر نقش شاخص‌های مدل فرهنگی گلوب (GLOBE)

علی اصغر فانی^۱ - جبار باباشاهی^{۲*} - مهدی افخمی اردکانی^۳ - محسن ابراهیمی^۴

۱. استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تربیت مدرس

۳. کارشناس ارشد برنامه ریزی نیروی انسانی، پژوهشگاه صنعت نفت

۴. کارشناس ارشد برنامه ریزی نیروی انسانی، پژوهشگاه صنعت نفت

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۳/۳، تاریخ تصویب: ۱۳۹۱/۵/۱۱)

چکیده

حضور در محیط متلاطم و بازار رقابتی و الزام به نوآوری، سازمان‌های پژوهشی را به سمت و سوی کارآفرینی سوق می‌دهد. الزام پژوهشگاه صنعت نفت به پیشگامی در حوزه فناوری و خلق ثروت از طریق توسعه و تجاری‌سازی فناوری باعث شده است که این پژوهش با هدف بررسی روابط بین شاخص‌های مدل فرهنگی گلوب و کارآفرینی، انجام شود. روش انجام پژوهش، از نوع توصیفی-هم‌بستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل کارمندان پژوهشگاه صنعت نفت است که براساس فرمول مورگان، ۱۸۰ نفر به شیوه‌ی تصادفی ساده به‌عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شده‌اند؛ ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه می‌باشد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رابطه‌ی مثبتی بین ابعاد جمع‌گرایی درون‌گروهی، قاطعیت، آینده‌گرایی، عملکردگرایی و نوع‌دوستی با کارآفرینی وجود دارد. ضمن این‌که، بین ابعاد اجتناب از عدم اطمینان و فاصله‌ی قدرت با کارآفرینی رابطه‌ی منفی وجود دارد و درنهایت، بین ابعاد جمع‌گرایی بین‌گروهی و برابری جنسیتی با کارآفرینی رابطه‌ی معناداری مشاهده نشد. بنابراین، در راستای بهبود کارآفرینی، توصیه‌هایی به کارآفرینان برای شناخت و مدیریت عناصر فرهنگی پیشنهاد می‌شود.

واژه‌های کلیدی: کارآفرینی، فرهنگ، مدل فرهنگی گلوب، جمع‌گرایی درون‌گروهی، نوع‌دوستی

مقدمه

با توجه رقابت زیاد بین سازمان‌ها و تغییرات فزاینده در محیط فعالیت‌شان در سالیان اخیر، آن‌ها ناگزیر به نوآوری دایم در راستای تحقق اهدافشان هستند (Huse et al, 2005, p.314). لازم به یادآوری است که عنصر کلیدی برای افزایش توان رقابت‌پذیری و کسب مزیت رقابتی، کارآفرینی می‌باشد که به‌عنوان فعالیت‌هایی تعریف می‌شود که سازمان‌ها برای ارتقای ریسک‌پذیری، نوآوری در محصولات و پاسخ فعالانه به نیروهای محیطی انجام می‌دهند (Miller, 1983). لازمه‌ی کارآفرینی ایجاد فرهنگ نوآورانه در حوزه‌ی کسب‌وکار و افزایش ظرفیت نوآوری شرکت‌هاست (Castrogiovanni et al, 2001, p.37). هم‌چنین کارآفرینی به توسعه‌ی یادگیری و قابلیت‌های فردی، یادگیری گروهی، توسعه‌ی الگوهای ذهنی و چشم‌انداز مشترک و به‌طور کلی، اقدامات فرهنگی نیاز دارد. در حوزه‌ی ادبیات کارآفرینی، دو روند اصلی در پژوهش‌ها قابل مشاهده است. روند اول، پیامدهای کارآفرینی را بررسی می‌کند (Kuratko et al, 2001, p.63). روند دوم به عواملی مرتبط است که باعث بروز کارآفرینی می‌شود (Kathuria & Joshi, 2007, p.132). در این حوزه می‌توان به پژوهش زهرا (۱۹۹۱) در مورد تاثیر فرهنگ بر کارآفرینی اشاره کرد (Zahra, 1991).

با توجه به نقش بی‌بدیل فرهنگ برای سازمان‌ها و ضرورت ارتقای ظرفیت نوآوری، ضرورت انجام مطالعات فرهنگی با تمرکز بر کارآفرینی، گامی مهم تلقی می‌شود (Codrina Contiu, 2008, p.516). پژوهشگاه صنعت نفت با دارا بودن نقش راهبردی در توسعه‌ی صنایع نفت و گاز، ملزم به ارزش‌آفرینی از طریق توسعه و تجاری‌سازی فناوری با بهره‌گیری از نیروی انسانی دانشی می‌باشد. وجود چنین ضرورت‌هایی باعث حاکمیت فرهنگ سازمانی متمایز با مختصاتی هم‌چون ریسک‌پذیری، نوآوری، ارتباط باز، رقابت‌پذیری و به‌کارگیری نیروهای دانشی منحصر به فرد در حوزه‌های بالادستی، پایین‌دستی و انرژی و محیط زیست در چنین فضایی شده است. از این‌رو، شناخت ارزش‌های محوری و جو پژوهشگاه که حامی کارآفرینی هستند، زمینه را برای تقویت

ظرفیت نوآوری فراهم می‌آورد (Wang and Sheng Wang, 2008). هدف این پژوهش تبیین اثرات شاخص‌های مدل فرهنگی گلوب بر ارتقای کارآفرینی در پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد.

بررسی پیشینه‌ی تحقیق

کارآفرینی به‌عنوان "فرایند ارزش‌آفرینی از طریق گردآوری مجموعه‌ی منحصر به فردی از منابع در راستای بهره‌برداری از فرصت‌ها" تعریف می‌شود (Stevenson et al, 1989). این فرایند شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های ضروری برای شناسایی فرصت‌ها، توسعه‌ی مفهوم کسب و کار و مدیریت منابع مورد نیاز است (Morris and Jones, 1993, p.873). مفهوم کارآفرینی سه بعد دارد: نوآوری^۱، ریسک‌پذیری^۲ و بیش‌فعالی در رقابت^۳ (Covin and Slevin, 1989, p.75). نوآوری عبارت است از جست‌وجوی راه‌حل‌های خلاقانه، بدیع و منحصر به فرد برای مسائل و نیازها. ریسک‌پذیری، تمایل افراد برای تخصیص منابع به فرصت‌هایی است که در آن‌ها شانس منطقی برای شکست یا پیروزی وجود دارد. بیش‌فعالی در رقابت، با انجام اقدامات ضروری برای محقق ساختن ایده‌های کارآفرینانه سروکار دارد (Guth and Ginsberg, 1990, p.6). از طرف دیگر، مفهوم فرهنگ، توجهات فزاینده‌ای را به خود جلب کرده است. در حوزه‌ی مطالعات تاثیرگذار فرهنگی می‌توان به موارد مهمی نظیر مطالعه‌ی هافستد^۴ (۱۹۸۰)، فرهنگ سازمانی دنیسون^۵، و مدل فرهنگی شاین^۶ (۱۹۸۵) اشاره کرد. فصل مشترک مطالعات فوق استفاده از فرهنگ برای اشاره به مجموعه‌ای از پارامترهای جمعی، که به نحو معناداری یک گروه را از گروه‌های دیگر متمایز می‌کند، می‌باشد (Gudykunst and Ting-Toomy, 1988).

-
1. Innovativeness
 2. Risk Taking
 3. Proactiveness
 4. Hofsted
 5. Denison's organizational culture survey
 6. Schein

هم‌راستا با انجام مطالعات یادشده، یکی از جامع‌ترین پژوهش‌ها در زمینه‌ی فرهنگ توسط هاوس و همکارانش^۱ (۲۰۰۲) با عنوان پژوهش گلوب انجام شد. برنامه‌ی پژوهشی گلوب^۲ (اثربخشی رفتار سازمانی و رهبری جهانی) بر مطالعه فرهنگ اجتماعی، فرهنگ سازمانی و رهبری تمرکز دارد. هدف از پروژه‌ی گلوب مطالعه‌ی ویژگی‌های رهبران سازمانی موفق در ۶۱ کشور و رابطه‌ی این ویژگی‌ها با فرهنگ این کشورها، هم‌چنین جست‌وجو و شناسایی ارزش‌ها و رویه‌های فرهنگی در کشورهای مختلف به‌منظور شناسایی تاثیر آن‌ها بر اقدامات سازمانی و ویژگی‌های رهبری بوده است. این پژوهش با همکاری بیش از ۱۵۰ دانشمند علوم اجتماعی (به‌عنوان نمایندگان فرهنگی بخش‌های مختلف جهان)، با توزیع ۱۷,۰۰۰ پرسش‌نامه در بین مدیران نزدیک به ۸۲۵ سازمان از صنایع مواد غذایی، بانکی و ارتباطات انجام شده است. در پژوهش گلوب، فرهنگ به‌عنوان انگیزه‌ها، ارزش‌ها، اعتقادات، هویت‌های مشترک و تعبیر و تفسیر معانی وقایع مهمی که از تجربه‌ی مشترک اعضای یک اجتماع ناشی می‌شود و در سرتاسر نسل‌های فعلی و بعدی منتقل می‌شود، تعریف می‌شود (House et al, 2002, p.5). در پژوهش گلوب، فرهنگ‌های ملی براساس ۹ بُعد طبقه‌بندی شده‌اند: عملکردگرایی^۳، آینده‌نگری^۴، قاطعیت^۵، فاصله‌ی قدرت^۶، توجه به انسان^۷، جمع‌گرایی اجتماعی^۸ (بین‌گروهی)، جمع‌گرایی درون‌گروهی^۹، اجتناب از عدم اطمینان^{۱۰} و برابری جنسیتی^{۱۱} (House et al, 2002, pp.3-6).

1. House et al
2. Global Leadership and organizational Behavioral Effectiveness
3. Performance Orientation
4. Future Orientation
5. Assertiveness
6. Power Distance
7. Human Orientation
8. Institutional Collectivism
9. In-Group Collectivism
10. Uncertainty Avoidance
11. Gender Egalitarianism

فرهنگ و کارآفرینی

در باب اهمیت فرهنگ، استدلال‌های زیادی ارائه شده است. با توجه به این که فرهنگ می‌تواند شبکه‌ای از هنجارها و ارزش‌های مشترک را در سازمان شکل دهد، انتظار می‌رود که برخی شاخص‌های فرهنگی تسهیل‌گر و یا مانع کارآفرینی باشند. فرهنگ سازمانی می‌تواند سطوح کارآفرینی را با فرایندهای جامعه‌پذیری و رویه‌هایی که به وسیله‌ی اعتقادات و ارزش‌های اساسی سازمان شکل گرفته‌اند، تحت تاثیر قرار دهد (Martin & Terblanche, 2003, p.64). فرهنگ سازمانی می‌تواند قابلیت کارکنان را برای پذیرش چالش‌ها افزایش دهد (Leskovar-Spacapan, 2006, p.385). در واقع، فرهنگ به‌عنوان عامل تعیین‌کننده‌ی نهادی می‌تواند با حمایت از فعالیت‌های نوآورانه و تجاری‌سازی دانش، زمینه را برای کارآفرینی فراهم کند (شریف زاده و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۲۱). در ادامه، روابط نظری میان متغیرها بررسی می‌شود.

در مدل گلوب، بُعد اجتناب از عدم اطمینان، به‌عنوان "حدی که اعضای سازمان یا جامعه در تلاش برای اجتناب از عدم اطمینان با اتکا بر هنجارهای اجتماعی، شعائر و اقدامات بوروکراتیک به‌منظور کاهش عدم قابلیت پیش‌بینی‌پذیری وقایع آینده، هستند" تعریف شده است (House et al, 2002, p.5). این بُعد در مطالعه‌ی هافستد (۱۹۸۰) به‌عنوان حدی تعریف شده که یک فرهنگ ریسک‌پذیری را تشویق یا آن را طرد می‌کند. در فرهنگ‌های با عدم اطمینان پایین، افراد تمایل دارند که استرس کم‌تری را از موقعیت‌های مبهم تجربه کرده و آمادگی بیش‌تری برای ریسک‌پذیری دارند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۴۲۱). در جوامع و سازمان‌های با اجتناب از عدم اطمینان بالا، وظایف به‌طور شفاف و دقیق مشخص هستند، عدم اطمینان نوعی تهدید به‌حساب می‌آید، ترس از شکست رویه‌های جدید وجود دارد؛ بدین ترتیب اجتناب از عدم اطمینان بالا منجر به ساختارهای بوروکراتیکی می‌شود که در برابر تغییر و نوآوری مقاومت می‌کنند. در مقابل سازمان‌های با اجتناب از عدم اطمینان بالا، قوانین کمی وجود دارد، آزادی در رفتارها بیش‌تر است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۱)، در نتیجه زمینه برای تحقق کارآفرینی فراهم می‌آید. بنابراین، فرضیه‌ی اول پژوهش، بدین صورت تدوین می‌شود:

H₁: اجتناب از عدم اطمینان بالا، موجب کاهش کارآفرینی در سازمان می‌شود.

در مدل گلوب، فاصله‌ی قدرت به‌عنوان "توافق بین اعضای سازمان یا جامعه درباره‌ی این که قدرت بایستی به‌صورت غیر مساوی تقسیم شود"، تعریف شده است (House et al, 2002, p.5). در فرهنگ با فاصله‌ی قدرت بالا، ساختار سازمان تمایل به بلند بودن و تصمیم‌گیری‌ها گرایش به متمرکز بودن دارند، اما در فرهنگ با فاصله‌ی قدرت پایین، انتظار زیادی می‌رود که زیردستان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۴۲۱) که همین مشارکت، حس مالکیت و مسئولیت را در افراد به‌وجود آورده و قابلیت‌های استقلال را در آن‌ها افزایش می‌دهد (Gillespie et al, 2008)، به‌نحوی که زمینه‌ی بروز رفتارهای نوآورانه را فراهم می‌آورد. ضمن این که، در فرهنگ‌های با فاصله‌ی قدرت پایین، اطلاعات به‌طور باز و صادقانه جریان پیدا می‌کند و زمینه برای افزایش تمایل کارآفرینان برای مبادله‌ی دانش و اطلاعات و در نتیجه ارزش‌آفرینی فراهم می‌شود (Du Plessis et al, 2008, p.1038). از این رو، فرضیه‌ی دوم پژوهش، بدین صورت می‌باشد:

H₂: فاصله‌ی قدرت زیاد، منجر به کاهش کارآفرینی در سازمان می‌شود.

بُعد سوم از ابعاد مدل فرهنگی گلوب، جمع‌گرایی اجتماعی یا بین‌گروهی می‌باشد و بیانگر حدی است که یک سازمان و جامعه اقدامات جمعی و کارهای گروهی را تشویق می‌کند (House et al, 2002, p.5). این بُعد، تاکید اجتماعی بر جمع‌گرایی را می‌سنجد، به‌نحوی که افراد و گروه‌ها را به‌سمت انسجام و یک‌پارچگی سوق می‌دهد. نقطه‌ی مقابل جمع‌گرایی اجتماعی، فردگرایی است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فردگرایی، نمایانگر تمایل به نقض هنجارها و تشدید انگیزه‌ی موفقیت‌طلبی است که هر دوی این تمایلات می‌تواند منتج به کارآفرینی شود (Codrina Contiu, 2008, p.516). بنابراین؛

H₃: جمع‌گرایی بین‌گروهی، موجب کاهش کارآفرینی در سازمان می‌شود.

بُعد جمع‌گرایی درون‌گروهی در مدل گلوب، که متفاوت از جمع‌گرایی اجتماعی است، اشاره به تعهد و وفاداری افراد نسبت به خانواده یا سازمان‌های محل خدمت‌شان دارد و این که، افراد تا چه میزان به عضویت در این مجموعه‌ها افتخار و به یک‌پارچگی آن اهمیت می‌دهند (House et al, 2002, p.5). در واقع، تعهد فرد به سازمان باعث پذیرش اهداف و ارزش‌های کلی سازمان، تمایل به تلاش برای سازمان و قصد ادامه‌ی عضویت در

سازمان می‌شود (Meyer et al, 1991). به نحوی که این تعهد به گروه باعث شکل‌گیری "حس ما بودن" برای افراد گروه می‌شود که منجر به استفاده‌ی بهینه از تفاوت‌ها و ارتقای انگیزه‌های فردی شده و زمینه‌ساز شکل‌گیری رفتارهای خلاقانه می‌شود (Owen, 1985, p.416). بنابراین، فرضیه‌ی چهارم پژوهش را می‌توان بدین صورت تدوین کرد.

H۴: جمع‌گرایی درون‌گروهی، موجب افزایش کارآفرینی در سازمان می‌شود.

در مدل گلوب، بُعد برابری جنسیتی، حدی را منعکس می‌کند که در آن سازمان یا جامعه، تفاوت‌های نقش جنسیتی یا تبعیض جنسی را حداقل می‌کند. به عبارت دیگر، فرصت دست‌یابی به پست‌های بالاتر برای زنان و مردان در سازمان‌ها و جامعه برابر است (House et al, 2002, p.5). همین امکان برابر برای ارتقا، زمینه را برای افزایش سطح اعتماد در سازمان فراهم می‌کند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۵۹) که تمایل زنان به مشارکت بیش‌تر و بهره‌گیری از شایستگی‌هایشان را به همراه دارد. بنابراین؛

H۵: برابری جنسیتی، موجب ارتقای کارآفرینی در سازمان می‌شود.

بُعد قاطعیت در مطالعه‌ی گلوب، بیانگر درجه‌ای است که در آن، افراد سازمان یا جامعه در روابط اجتماعی قاطع، تهاجمی و پرخاشگر هستند، در چنین فرهنگ‌هایی، راهبرد سازمانی جهت‌گیری کارآفرینانه دارد (House et al, 2002, p.6). بدین نحو که در سازمان‌هایی که قاطعیت بالاست، افراد به رقابت، جاه‌طلبی و بلندپروازی تشویق می‌شوند، سطح مشارکت و درگیری کارکنان بالاست، نگرش غالب مبتنی بر توانایی انجام هر کاری در سازمان می‌باشد، بر کسب نتایج تاکید می‌شود، میل به پیروزی میان همه‌ی افراد سازمان توزیع شده است و این باور وجود دارد که موفقیت در گرو تلاش و کوشش می‌باشد (Joy and Kolb, 2009). بنابراین فرضیه‌ی ششم تحقیق، به ترتیب زیر نگارش می‌شود:

H۶: قاطعیت، موجب ارتقای کارآفرینی در سازمان می‌شود.

آینده‌نگری در مدل فرهنگی گلوب، نمایانگر حدی است که در آن، افراد سازمان یا جامعه در رفتارهای آینده‌گرایانه از قبیل برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در آینده درگیر شده، و صرفاً به موفقیت‌های زمان حال دل نمی‌بندند (House et al, 2002, p.6). نکته‌ی مهم این است که عملکرد در بلندمدت ارتقا نمی‌یابد مگر این‌که فرهنگ، ارزش‌ها و هنجارهایی را دربر داشته باشد که بتواند به سازمان‌ها در انطباق با محیط متغیر کمک کند

(Katter & Heskett, 1992, p.142)، ضمن این که در برنامه‌ریزی‌ها، بایستی تفکر بلندمدت حاکم باشد چرا که کارآفرینی، فرایند بلندمدت آموزشی و پژوهشی بوده و در بلندمدت به ثمر می‌نشیند (Dutta & Crossan, 2005). بنابراین؛

H_۷: آینده‌گرایی، موجب ارتقای کارآفرینی در سازمان می‌شود.

بعد عملکردگرایی در مطالعه‌ی گلوب، اشاره به میزانی دارد که یک سازمان یا جامعه، بابت بهبود و تعالی عملکرد، به اعضای گروه پاداش داده و آن‌ها را تشویق می‌کند (House et al, 2002, p.6). این بُعد از کار مک‌کله‌لند بر روی موفقیت گرفته شده است، این اندیشمند "نیاز به موفقیت" را برای کارآفرینی و توسعه‌ی اقتصادی ضروری دانست (Mc Clelland, 1992). در واقع، در فرهنگ‌هایی که نیاز به موفقیت بالاست، افرادی وجود دارند که کسب و کار جدیدی راه‌اندازی کرده و واحدهای تولیدی و اقتصادی را سازمان‌دهی و ظرفیت تولیدی آن را افزایش می‌دهند (Brockhous & Hurwitz, 2000). با این توضیحات، فرضیه‌ی هشتم بدین صورت پیشنهاد می‌شود.

H_۸: عملکردگرایی، موجب ارتقای کارآفرینی در سازمان می‌شود.

بعد نوع‌دوستی یا انسان‌گرایی در پژوهش گلوب، بیانگر حدی است که سازمان یا جامعه، افراد خود را به‌خاطر منصف بودن، ایثارگری، رفتار دوستانه، سخاوتمندی، توجه و مهربانی نسبت به دیگران پاداش داده و آن‌ها را تشویق می‌کند (House et al, 2002, p.6). این بُعد برگرفته از روان‌شناسی انسان‌گرایانه‌ی مازلو است که بر شناسایی و شکوفایی توانایی‌های بالقوه‌ی انسان در یک فرایند تکاملی تاکید می‌کند که توأم با اقداماتی نظیر ایجاد اعتماد به نفس، امیدبخشی، خوش‌بینی، آرامش ذهنی و هوش احساسی است. نوع‌دوستی، کمک به همکاران در عملکرد مربوط به وظایف‌شان یا جلوگیری از وقوع مشکلات کاری می‌باشد (Castro et al, 2004, p.30)، که همین وضعیت، زمینه را برای ایجاد محیط سازمانی مناسب و دوستانه فراهم می‌آورد. بنابراین؛

H_۹: نوع‌دوستی، موجب افزایش کارآفرینی در سازمان می‌شود.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر ماهیت فلسفی در زمره‌ی پارادایم اثبات‌گرا قرار می‌گیرد که به‌دنبال ارایه تبیین‌هایی برای وضعیت موجود، با رویکردی عمل‌گرا و مساله‌مدار به‌منظور شناخت

بهرتر وضعیت موجود و یافتن راهکارهای عملی برای مسائل می‌باشد. از حیث جهت‌گیری، نوعی پژوهش کاربردی است. شیوه‌ی انجام پژوهش با توجه به ماهیت عینی و تجربی پژوهش و شیوه‌های اندازه‌گیری، کمی می‌باشد. از نظر نحوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی، از شاخه‌ی همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه‌ی آماری این پژوهش، کلیه‌ی کارمندان رسمی (زن و مرد) شاغل در پژوهشگاه صنعت نفت هستند که مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر دارند و در حدود ۳۴۰ نفر می‌باشند که به علت فضا و ارزش‌های سازمانی منحصر به فرد ناشی از الزام این سازمان به پیشگامی در حوزه فناوری و خلق ثروت با توسعه و تجاری‌سازی فناوری‌های مورد نیاز صنعت نفت، کسب رتبه‌ی اول موسسات پژوهشی (فنی و مهندسی) و ثبت اختراعات کشور، هم‌چنین به علت وجود نیروهای متخصص و دانشی در این پژوهشگاه، انتخاب شده‌اند. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام شده و حجم نمونه‌ی آماری براساس جدول مورگان حدود ۱۸۰ نفر برآورد شده است. بنابر تجربه، ۲۵ درصد بیش‌تر از حجم نمونه پرسش‌نامه پخش شد که در نهایت ۲۱۰ پرسش‌نامه‌ی کامل به دست آمد. از میان ۲۱۰ نفر، ۱۵/۲ درصد (۳۲ نفر) مدرک دکتری، ۴۹/۶ درصد (۱۰۴ نفر) مدرک کارشناسی ارشد، ۳۵/۲ درصد (۷۴ نفر) مدرک کارشناسی دارند.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بوده است. با توجه به این که ادراک کارکنان از متغیرهای فرهنگ و کارآفرینی مورد بررسی بوده، سطح این پژوهش فرد می‌باشد. در این پژوهش برای طراحی پرسش‌نامه‌ی فرهنگ از مقیاس گلوب که توسط هاوس و همکارانش (۲۰۰۲) طراحی شده، استفاده گردید. هم‌چنین برای سنجش کارآفرینی سازمانی از پرسش‌نامه‌ی کوین و اسلوین (۱۹۹۰) استفاده شد. به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه، تعداد ۳۰ پرسش‌نامه در جامعه‌ی آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ شاخص‌های فرهنگ با ۲۷ سوال به ترتیب، اجتناب از عدم اطمینان ۰,۸، قاطعیت ۰,۷۹، آینده‌گرایی ۰,۸۲، فاصله‌ی قدرت ۰,۷۶، جمع‌گرایی بین‌گروهی ۰,۸۴، جمع‌گرایی درون‌گروهی ۰,۷۸، نوع‌دوستی ۰,۸۳، عملکردگرایی ۰,۷۲ و برابری جنسیتی ۰,۷۴ می‌باشد. هم‌چنین ضریب آلفای کرونباخ شاخص‌های کارآفرینی با ۱۲ سوال، به ترتیب، ریسک‌پذیری ۰,۷۶، بیش‌فعالی ۰,۸۲ و

نوآوری ۰,۷۹ است. جهت آزمون روایی سؤال‌ها از تحلیل عاملی^۱ استفاده شد. معیارهای ارزیابی در آزمون تحلیل عاملی، آماره‌ی کفایت نمونه‌برداری^۲، سطح تحت پوشش بارتلت و مقدار ویژه هستند. سطح تحت پوشش آماره بارتلت زمینه‌ساز حصول اطمینان از روایی سازه است و شاخص کفایت نمونه‌برداری حاکی از مناسب بودن داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی می‌باشد (مومنی و فعال قیومی، ۱۳۸۶، ص ۱۹۳). خروجی‌های آزمون عاملی در جدول یک ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج ناشی از تحلیل عاملی اکتشافی داده‌های مدل

متغیر	فرهنگ	کارآفرینی
تعداد شاخص	۲۷	۱۲
آزمون KMO	۰/۷۳۲	۰/۷۸۴
آزمون بارتلت	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
عدد اشتراکات عامل‌ها	همگی بزرگ‌تر از ۰/۵۲۳	همگی بزرگ‌تر از ۰/۵۴۷
تعداد عامل‌های تعیین شده	۹	۳
کل واریانس تبیین شده	٪۶۲/۳	٪۷۵/۱

بر اساس آنچه گفته شد، با توجه به این که عدد آزمون KMO بزرگ‌تر از ۰/۶ می‌باشد، و سطح معناداری آزمون بارتلت نیز کم‌تر از ۰/۰۵ است و عدد اشتراک عامل‌ها بالاتر از ۰,۵ می‌باشد، نتایج آزمون تحلیل عاملی مورد پذیرش قرار می‌گیرد. روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها: با توجه به ماهیت کیفی متغیرها و ابزار اندازه‌گیری که مقیاس رتبه‌ای دارد از آزمون همبستگی اسپیرمن با استفاده از نرم‌افزار SPSS 16، استفاده شده است. سپس رابطه‌ی علی بین متغیرهای پژوهش، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، با کمک نرم‌افزار Lisrel 8.54 آزمون شد.

یافته‌ها

در جدول شماره (۱)، نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن ارائه شده است. نتایج آزمون نشان از معناداری روابط بین شاخص‌های مدل فرهنگی گلوب و کارآفرینی می‌باشد.

1. Factor Analysis
2. Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

جدول ۲. ضرایب همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای پژوهش

	اجتناب از عدم طمینان	قاطعیت	آینده‌گرایی	فاصله قدرت	جمع‌گرایی بین‌گروهی	جمع‌گرایی درون‌گروهی	نوع دوستی	عملکردگرایی	برابری جنسی	کارآفرینی
اجتناب از عدم طمینان	۱.۰۰۰									
قاطعیت	.۶۳۶ ^{°°}	۱.۰۰۰								
آینده‌گرایی	.۶۳۶ ^{°°}	.۶۶۵ ^{°°}	۱.۰۰۰							
فاصله قدرت	.۴۸۱ ^{°°}	.۵۹۵ ^{°°}	.۷۳۳ ^{°°}	۱.۰۰۰						
جمع‌گرایی بین‌گروهی	.۶۲۸ ^{°°}	.۵۶۶ ^{°°}	.۶۴۲ ^{°°}	.۵۹۶ ^{°°}	۱.۰۰۰					
جمع‌گرایی درون‌گروهی	.۴۷۴ ^{°°}	.۴۳۹ ^{°°}	.۴۹۸ ^{°°}	.۵۷۳ ^{°°}	.۶۶۲ ^{°°}	۱.۰۰۰				
نوع دوستی	.۵۳۵ ^{°°}	.۵۲۵ ^{°°}	.۵۶۹ ^{°°}	.۵۷۷ ^{°°}	.۶۵۴ ^{°°}	.۶۸۳ ^{°°}	۱.۰۰۰			
عملکردگرایی	.۵۴۲ ^{°°}	.۵۴۹ ^{°°}	.۶۴۰ ^{°°}	.۶۱۴ ^{°°}	.۶۶۷ ^{°°}	.۵۵۴ ^{°°}	.۷۲۵ ^{°°}	۱.۰۰۰		
برابری جنسی	.۴۵۴ ^{°°}	.۴۸۷ ^{°°}	.۶۲۸ ^{°°}	.۶۸۹ ^{°°}	.۵۴۹ ^{°°}	.۵۰۲ ^{°°}	.۵۶۴ ^{°°}	.۶۷۸ ^{°°}	۱.۰۰۰	
کارآفرینی	-.۰۳۹ ^{°°}	.۲۷۶ ^{°°}	.۳۴۵ ^{°°}	-.۰۲۳ ^{°°}	-.۰۹۸ ^{°°}	.۳۵۶ ^{°°}	.۴۵۹ ^{°°}	.۴۰۹ ^{°°}	-.۰۸۹ ^{°°}	۱.۰۰۰

*. رابطه در سطح ۰,۰۱ معنادار است.

*. رابطه در سطح ۰,۰۵ معنادار است.

. رابطه معنادار نیست. (بدون ستاره)

مدل‌سازی معادلات ساختاری

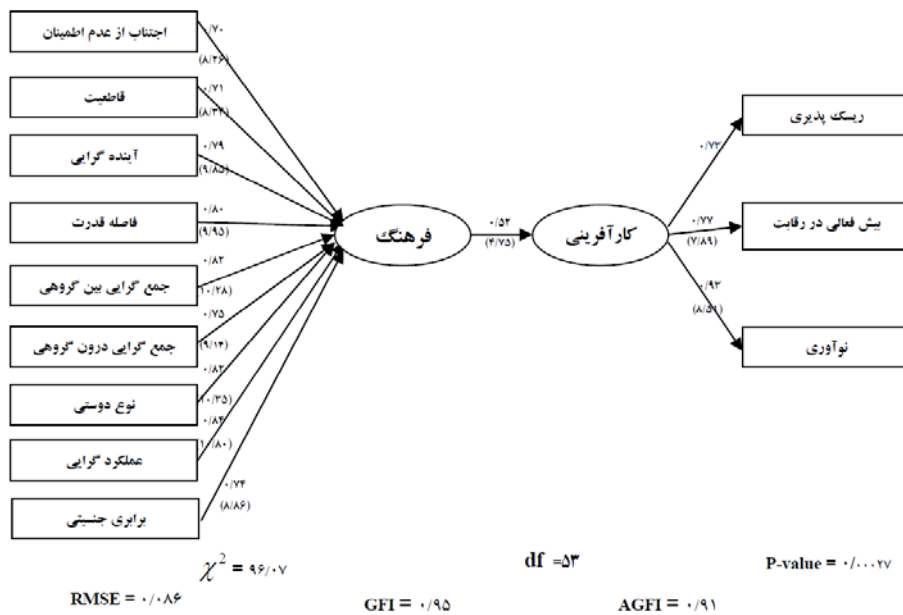
به منظور سنجش روابط میان متغیرهای پژوهش و آزمون فرضیه‌ها، یک مدل ساختاری اجرا شد. جدول شماره (۳) و نمودار شماره (۱) نتایج ضرایب استاندارد و عدد معناداری روابط پیشنهاد شده بین ابعاد مدل گلوب و کارآفرینی را براساس خروجی نرم‌افزار نشان می‌دهد.

همان‌طور که نمودار شماره (۱) و جدول شماره (۳) نشان می‌دهند، اثر فرهنگ بر کارآفرینی سازمانی معنی‌دار است (ضریب استاندارد، ۰,۵۲ و عدد معناداری، ۴,۷۵) و تایید می‌شود. مقادیر t همه بالاتر از ۲ بوده و معنی‌دار می‌باشد. مقادیر t نشان می‌دهد که فرضیه‌ی اصلی پژوهش تایید می‌شود. خروجی جدول شماره (۳)، وضعیت تایید یا رد فرضیه‌های فرعی پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیات به روش مدل سازی معادلات ساختاری
(ضرایب استاندارد و عدد معناداری)

نتیجه	عدد معناداری	ضریب استاندارد	فرضیات
تأیید	۸.۲۶	۰.۷۰	اجتناب از عدم اطمینان ← کارآفرینی
تأیید	۹.۹۵	۰.۸۰	فاصله قدرت زیاد ← کارآفرینی
رد	۱۰.۲۸	۰.۸۲	جمع گرایی بین گروهی ← کارآفرینی
تأیید	۹.۱۴	۰.۷۵	جمع گرایی درون گروهی ← کارآفرینی
رد	۸.۸۶	۰.۷۴	برابری جنسیتی ← کارآفرینی
تأیید	۸.۳۴	۰.۷۱	قاطعیت ← کارآفرینی
تأیید	۹.۸۵	۰.۷۹	آینده گرایی ← کارآفرینی
تأیید	۱۰.۸۰	۰.۸۴	عملکرد گرایی ← کارآفرینی
تأیید	۱۰.۳۵	۰.۸۲	نوع دوستی ← کارآفرینی
تأیید	۴.۷۵	۰.۵۲	فرهنگ ← کارآفرینی

GFI = 0.95 AGFI = 0.91 RMSEA = 0.086 df = 53 = 96.07 χ^2 *P < 0.05 **P < 0.01



نمودار ۱. مدل سازی معادلات ساختاری (معنی داری)

بحث و نتیجه

در این تحقیق سعی شد که رابطه‌ی بین ابعاد مدل فرهنگی گلوب و کارآفرینی بررسی شود. با توجه به یافته‌های پژوهش، فرضیه‌ی اصلی تایید می‌شود، بدین معنی که تفاوت‌های فرهنگی بر ارتقای کارآفرینی تاثیر مثبتی می‌گذارد. به عبارت دیگر، فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری شامل آن دسته از سازوکارهای حمایتی می‌باشد که کارکنان خلاق را به استفاده از قابلیت‌ها و استعدادهای خلاقانه‌ی خویش برای انجام فعالیت‌های کارآفرینانه سوق می‌دهد و محرکی برای انگیزش کارکنان و استفاده از حداکثر توانایی ایشان برای اقدامات نوآورانه است (ایمانی‌پور و زیودار، ۱۳۸۷، ص ۱۸).

فرضیه‌ی اول پژوهش نمایانگر رابطه‌ی منفی بین اجتناب از عدم اطمینان و کارآفرینی سازمانی می‌باشد که نتایج پژوهش این فرضیه را تایید می‌کند. هم‌راستا با نتیجه‌ی یادشده، مطالعه‌ی زلیبرمن (۱۹۹۶) نشان داد که تاکید زیاد بر قوانین و مقررات به‌عنوان عامل بازدارنده‌ی کارآفرینی ذکر شده است (Zilberman, 1996). وجود رویه‌های رسمی و کنترل‌های مدیریتی می‌تواند زمینه‌ساز سلب استقلال تصمیم‌گیری افراد شود که به‌عنوان مانعی بر سر راه فعالیت‌های کارآفرینانه عمل می‌کند (Leskovaar-Spacapan et al, 2006). در عین حال، کارآفرینان اذعان کرده‌اند از آنجا که حین تصمیم‌گیری اغلب با کمبود اطلاعات و زمان، پیچیدگی مداوم و تصمیم‌گیری‌های مکرر مواجه می‌شوند، ناچار به گزینه‌های ابتکاری روی می‌آورند (مبارکی و دیگران، ۱۳۹۱، ص ۲۰).

فرضیه‌ی دوم تحقیق بدین شکل طراحی شد که فاصله‌ی قدرت زیاد، منجر به کاهش کارآفرینی در سازمان می‌شود و یافته‌های پژوهش نیز این فرضیه را تایید می‌کند. در تایید این یافته، مطالعات لی و پیترسون (۲۰۰۰) بیان می‌کند که باور به وجود روابط مساوی می‌تواند منجر به فرهنگ کارآفرینانه شود که در نتیجه بر شکل‌گیری حس مثبت از جهت‌گیری کارآفرینانه‌ی سازمانی اثرگذار است (Lee and Peterson, 2000, p.405).

فرضیه‌ی سوم پژوهش، نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ی منفی بین جمع‌گرایی بین‌گروهی و کارآفرینی می‌باشد که نتایج پژوهش این فرضیه را رد می‌کند. در تایید این یافته، نتایج مطالعه‌ی لی و پیترسون (۲۰۰۰) نیز بر رابطه‌ی بین فردگرایی و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه

تاکید دارد که زمینه‌ساز تمایل نیروی انسانی به جهت‌گیری‌های کارآفرینانه می‌باشد (Basso et al, 2007, p.7). فرهنگ‌های فردگرا باعث توسعه‌ی حس مسئولیت‌پذیری و رقابت می‌شود که می‌تواند منجر به شکل‌گیری ایده‌های نو و نوآوری شود (Samit, 2006, p.4).

فرضیه‌ی چهارم پژوهش، نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ی مثبت بین جمع‌گرایی درون‌گروهی و کارآفرینی سازمانی است و نتایج این پژوهش نیز این فرضیه را تایید می‌کند. در واقع جمع‌گرایی درون‌گروهی بر اهداف گروهی، اجتماعی شدن، تعهد بالا و گروه‌مدیریتی منسجم تاکید می‌کند و نوآوری زمانی تحقق می‌یابد که کارکنان و مدیران به صورت مشترک برای دستیابی به اهداف تلاش کنند و در ریسک فعالیت‌های کارآفرینانه سهیم شوند (Rauch et al, 2010, p.4). از طرف دیگر، کارآفرینان نیز نیاز دارند که شبکه‌شان را با اشخاص و سازمان‌های دیگر هماهنگ کنند و با ایجاد روابط جدید در شبکه، زمینه برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها و در نتیجه عملکرد بهتر کارآفرینان فراهم می‌شود (نقابلی و همکاران، ۱۳۸۱).

فرضیه‌ی پنجم تحقیق نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ی مثبت بین برابری جنسیتی و کارآفرینی می‌باشد. نتایج پژوهش، رابطه‌ی معناداری را بین این دو متغیر نشان نمی‌دهد. شاید بتوان دلیل این وضعیت را در استدلال هافستد (۱۹۹۷) جست‌وجو کرد، پژوهش وی نشان داد در فرهنگ‌هایی که نابرابری جنسیتی (به نفع مردان) حاکم است، افراد به قاطعیت، جاه‌طلبی، بلندپروازی و رقابت تشویق می‌شوند که همین تأکیدات زمینه را برای بروز رفتار خلاقانه، تاکید بر نتایج و نظام‌های پرداخت عادلانه فراهم می‌کند (Hofstet, 1997). اما پژوهش زارعی متین و همکاران (۱۳۸۸) نشان داد که وجود برابری جنسیتی از این لحاظ که باعث ایجاد فرصت مشارکت به زنان و اعتماد به توانایی‌ها و شایستگی آن‌ها می‌شود، زمینه‌ساز ایجاد اعتماد و در نهایت شکوفایی استعدادها می‌شود (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۶۸).

فرضیه‌ی ششم تحقیق دال بر رابطه‌ی مثبت بین قاطعیت و کارآفرینی است که نتایج پژوهش این فرضیه را تایید می‌کند. البته دلیل این رابطه، توان و تمایل افراد قاطع به احقاق

حق خود می‌باشد، چرا که آن‌ها کانون کنترل درونی دارند و نسبت به افرادی که کانون کنترل بیرونی بیش تری دارند، تلاش و مساعدت بیش تری در راستای موفقیت انجام می‌دهند (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

فرضیه‌ی هفتم پژوهش بیانگر رابطه‌ی مثبت بین آینده‌گرایی و کارآفرینی است که یافته‌های پژوهش نیز این فرضیه را تایید می‌کند. بعد آینده‌گرایی بر پیشبرد برنامه‌ریزی به‌عنوان ابزاری برای تحقق آرمان‌ها تاکید می‌کند (House et al, 2004). مطالعات نشان می‌دهد که آینده‌گرایی باعث تشویق و حمایت از شکل‌گیری شرکت‌های جدید و موفقیت کسب‌وکارهای فعلی می‌شود (Lakovela et al, 2011).

فرضیه‌ی هشتم پژوهش بدین شکل می‌باشد که عملکردگرایی منجر به ارتقای کارآفرینی می‌شود که نتایج پژوهش نیز این رابطه را تایید می‌کند. هم‌راستا با این یافته، مطالعات کاتر و هسکت (۱۹۹۲) موید آن است که وجود یک فرهنگ قوی در سازمان، باعث ترغیب مدیران به انجام فعالیت‌هایی می‌شود که به سازمان در انطباق با محیط رقابتی متغیر کمک می‌کند (اسدی، ۱۳۸۰، ص ۴۸). هم‌چنین پاداش دادن به کارکنان و قدردانی از آن‌ها با توجه به عملکردشان، زمینه‌ساز سوق دادن آن‌ها به سوی موفقیت می‌شود (Kannan-Narasimhan & Glazer, 2005, p.42). ضمن آن‌که، دریافت بازخورد عملکردی توسط کارکنان، فضای سازمانی را مستعد اقدامات کارآفرینانه می‌کند (Carrier, 1996).

درنهایت، آخرین فرضیه‌ی پژوهش مبنی بر رابطه‌ی بین نوع دوستی و کارآفرینی تایید شد. یافته‌ها، این فرضیه را تایید می‌کند. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که نوع دوستی باعث شکل‌گیری فضای اجتماعی مثبتی در سازمان می‌شود که در آن افراد از هم‌دیگر حمایت می‌کنند، سرمایه‌ی اجتماعی تقویت می‌شود و زمینه‌ی افزایش همکاری فراهم می‌شود (Stephen & Uhlander, 2010).

با توجه به یافته‌های پژوهش، راه‌کارهای زیر برای بهبود فرهنگ و افزایش امکان بروز رفتارهای کارآفرینانه توصیه می‌شود:

◀ از تاکید بیش از حد بر اجرای مقررات خشک و دست و پاگیر و کنترل‌های شدید

- اجتناب و سازوکارهای خودکنترلی تقویت شود.
- ◀ با تفویض اختیار، هدف‌گذاری مشارکتی و توانمندسازی افراد، زمینه‌های هم‌سویی اهداف فردی و سازمانی و تشویق افراد به کارآفرینی فراهم شود.
- ◀ زمینه‌های حمایت از افراد خلاق و نوآور را با ارایه‌ی پاداش‌های مناسب فراهم کرده و ایده‌های نوآورانه‌ی آن‌ها عملیاتی شود.
- ◀ در انتصاب افراد به پست‌های سازمانی، تناسب شغل و شاغل رعایت شده، به‌نحوی که از این رهگذر حداکثر خروجی‌ها برای سازمان به‌دست آید.
- ◀ بایستی به افراد در رابطه با عملکردشان بازخورد ارایه شود.
- ◀ در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی، زیرسامانه‌های جبران خدمات عادلانه و عملکرد محور و مدیریت عملکرد نتیجه‌گرا در سازمان حاکم شود.
- در انتها، لازم است بیان شود که با وجود مدل‌های فرهنگی متعدد، پژوهش‌های اندکی در زمینه‌ی رابطه‌ی بین فرهنگ و کارآفرینی انجام شده است که ضرورت توجه علمی محافل دانشگاهی، بیش از پیش احساس می‌شود. البته پیشنهاد می‌شود که مطالعات با رویکردهای متنوع، در جوامع آماری مختلف و با بهره‌گیری از راهبردهای پژوهشی مختلف انجام شود، به امید آن‌که زمینه‌ی تبیین بهتر موضوعات یادشده فراهم شود.

منابع

- اسدی، حسن. (۱۳۸۰). "رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران". فصلنامه حرکت، ۱۳۸۰، شماره ۷. صص ۳۹-۵۰.
- ایمانی پور، نرگس و زیودار، مهدی. (۱۳۸۷). "بررسی رابطه گرایش به کارآفرینی شرکتی و عملکرد (مطالعه موردی: نمایندگی‌های فروش شرکت سهامی بیمه ایران در شهر تهران)". فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره دوم، صص ۱۱-۳۴.
- زارعی متین، حسن؛ طهماسبی، رضا و موسوی، سید محمد مهدی. (۱۳۸۸). "نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در اعتماد سازی: بررسی روابط بین ابعاد فرهنگی گلوب (GLOBE) و اعتماد". فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۵، صص ۱۴۵-۱۷۶.
- شریف زاده، فتاح؛ رضوی، سید مصطفی؛ زاهدی، شمس السادات و نجاری، رضا. (۱۳۸۸). "طراحی و تبیین الگوی عوامل موثر بر کارآفرینی دانشگاهی (مطالعه موردی: دانشگاه پیام نور)". فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال دوم، شماره هشتم، صص ۱۱-۳۸.
- فرهنگی، علی اکبر؛ شاه میرزائی، وحید و حسین زاده، علی. (۱۳۸۴). نظریه پردازان و مشاهیر مدیریت. چاپ اول، تهران، مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، نشر فراندیش.
- کلانتری، خلیل. (۱۳۸۷). مدل سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی. چاپ اول، تهران، نشر فرهنگ صبا.
- مبارکی، محمد حسن؛ رضائیان، علی؛ مهربانی، روزا و کلابی، امیرمحمد. (۱۳۹۱). مفهوم سازی عوامل زمینه ساز در بکارگیری گزینه‌های ابتکاری در فرایند تصمیم گیری کارآفرینان برتر ایران (راهبرد تحقیقی گروه کانونی). فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال چهارم، شماره پانزدهم، صص ۷-۲۴.
- مومنی، منصور و فعال قیومی، علی. (۱۳۸۶). تحلیل‌های آماری با استفاده از Spss. چاپ اول، تهران، انتشارات کتاب نو.
- نقابی، سعید؛ زعفریان، رضا؛ یوسفی، محسن و رضوانی، مهران. (۱۳۹۱). "تبیین نقش

رابطه ی رفتار شبکه سازی در رفتار کارآفرینانه (مطالعه موردی :شرکت های مستقر در پارک های علم و فناوری)". فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال چهارم، شماره پانزدهم، صص ۲۵-۴۳.

Basso, O., Bouchard, V., Fayolle, A, and Legrain, Th., (2007). "Understanding the Impact of Culture on a Firm's Entrepreneurial Orientation and Behavior: a Conceptual Framework". *international conference RENT. Research in Entrepreneurship and Small Business*, Cardiff, November 22-23.

Brockhaus ,R. and Horwitz ,P. (2000). *The Psychology of the Entrepreneur* , In D. Sexton & R. Smilor. *The Art and Science of Entrepreneurship* Cambridge ,Mass: Ballinger.

Carrier, C.(1996). "Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21, 5-20.

Castro & Armario and Ruiz (2004), "the influence of employee organizational Citizenship Behaviour customer Loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, N.1, pp.27 - 53.

Gillespie A. M. et al. (2008). "Linking organizational culture and customer satisfaction: Result from two companies in different industries", *European Journal of work and organizational psychology*.

Codrina Conțiu, Lia (2008). *The importance of individualism vs collectivism in organizational entrepreneurship*, în volumul Proceedings of National and Regional Economics VII, Technical University of Kosice, Faculty of Economics, Herlany, Slovakia, 1-3.

Castrogiovanni,G.J. Urbano, D & Loras, J. (2011) . "Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs", *International Journal of Manpower*. Vol. 32 No. 1, 2011 pp. 34-47

Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1989), "The strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 75-87.

Dutta, D. & M. Crossan (2005); *The Nature of Entrepreneurial Opportunities; Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework*; Baylor University, Entrepreneurship: Theory and Practice.

Du Plessis, A., Erasmus, H. & Keyser, E. (2008). "Human Capital and Knowledge Sharing in Entrepreneurship: Some Empirical Evidence", *Regional Frontiers 2008 - Conference Papers*.

Gudykunst,W. B., & Ting-Toomey, S. (1988). *Culture & interpersonal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Guth, W.D. and Ginsberg, A. (1990), "Guest editor's introduction: corporate

- entrepreneurship”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 5-15.
- Hofsted, Geert. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*; McGraw-Hill.
- House, R.J., Javidan, M., Hanges, P.J., & Dorfman, P.W. (2002). “Understanding Cultures & Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE”. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huse, M., Neubaum, D.O. and Gabriellsson, J. (2005), “Corporate innovation and competitive environment”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1 No. 3, pp. 313-33.
- Joy, S. Kolb, D. (2009). “Are there cultural differences in learning style? ”, *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 69–85.
- Kannan-Narasimhan, R. and Glazer, Sh. (2005). “Nurturing Corporate Entrepreneurship: A Cross-Cultural Analysis of Organizational Elements That Foster Corporate Entrepreneurship”. *International Journal of Entrepreneurship Education* 3(1): 31-56.
- Katter, P, and Heskett, J. (1992). *Corporate and performance*. U.S.A.
- Kathuria, R. and Joshi, M.P. (2007), “Environmental influences on corporate entrepreneurship: executive perspectives on the internet”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 3 No. 2, pp. 127-44.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D. and Hornsby, J.S. (2001), “Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia’s corporate entrepreneurship strategy”, *Academy of Management Executive*, Vol. 15 No. 4, pp. 60-71.
- Iakovleva, T., Kolvereid, L. & Stephan, U. (2011). “Entrepreneurial Intentions in developing and developed countries”. *Education & Training*, 53(5), 353 - 370.
- Lee, S.M. & Peterson, S. 2000. “Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness”. *Journal of World Business*, 35: 401–416.
- Leskovar-Spacapan, Gabrijela. (2006). “Culture, Entrepreneurship and Market Orientation as Determinants of Organizational Innovation Capability: the Case of Transition Economy”. *International Conference of Simulation, Modelling and Optimization*, Lisbon, Portugal, September 22-24.
- Martin, E.C., Terblanche, F. (2003). “Building organizational culture that stimulates creativity and innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Vol.6, No. 1, pp. 64-74.
- Mc Clelland, David. (1992). “That usage to achieve” in Shafritz Jay M, and J, Steven Ott (Eds). *Classics of organization theory*; 3rd ed. Wadsworth Publication Company.

- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991). "A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review* 1: 61–89.
- Miller, D. (1983). "Entrepreneurship correlates in three types of firms". *Management Science*, 29, 770–791.
- Morris, M.H. and Jones, F.F. (1993), "Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4 No. 4, pp. 873-96.
- Owen, W, F, (1985). "Metaphor Analysis of Cohesiveness in small Discussion groups", *Small group behavior*.
- Rauch, A., Frese, M., Wang, Zh.M. & Unger, J. (2010). "National cultural values, firms cultural orientation, innovation, and performance: testing cultural universal and specific contingencies across five countries". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 30, Iss. 15, Art. 4.
- Samit, M.L. (2006). "Culture and International Entrepreneurship: Earth, Wind, and Fire". *Academy of Management Conference 2006*, Atlanta.
- Stephan, U. & Uhlaner, L. (2010). "Performance-based vs. socially-supportive culture: A cross-national study of descriptive norms and entrepreneurship". *Journal of International Business Studies*, 41, 1347-1364.
- Stevenson, H.H., Roberts, M.J. and Grousbeck, H.I. (1989), *Business Ventures and the Entrepreneur*, Irwin, Homewood, IL.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (2nd ed.). London: Nicholas-Brealey.
- Wang Z.M., and Sheng Wang (2008). "Modeling regional HRM strategies in China: An entrepreneurship Perspective". *The International Journal of Human Resource Management*, 19: 5, 945 — 963.
- Zahra, S.A. (1991), "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study", *Journal of Business Venturing*, Vol. 6 No. 4, pp. 259-85.
- Zilberman, T. W. and Scarborough, N. M. (1996), "*Entrepreneurship and New vere formation*", Prentice Hall International Edition.